



نهج المبادرات المجتمعية الرابطة

التواصل المستدام لتعزيز العلاقات والرفاه الجماعي

وثيقة إرشادية

فاليري فات كاماتسيكو، شميصة رمضان، نيل بولتون، روبرت جروليزما

صورة الغلاف تصوير سام فيلبس للهيئة

هيئة الإغاثة الكاثوليكية، جميع الحقوق محفوظة. 2105-487852
هذه الوثيقة خاضعة لحماية حقوق الملكية ولا يمكن إعادة إنتاجها بصورة كاملة أو جزئية دون تصريح. يرجى التواصل مع peacebuilding@crs.org للحصول على تصريح. أي "استخدام عادل" بموجب قانون حقوق الملكية الأمريكي يجب أن يتضمن الإحالة الملائمة لهيئة الإغاثة الكاثوليكية.

جدول المحتويات

IV	شكر وعرّفان.....
V	قائمة الاختصارات.....
1	مقدمة وخلفية عامة.....
1	الغرض والجمهور المستهدف لهذه الوثيقة الإرشادية.....
1	ما هي المبادرات المجتمعية الرابطة (CNPs)؟.....
2	عل ماذا يعتمد هذا الدليل للمبادرات الاجتماعية الرابطة؟.....
7	اعتبارات لمرحلة ما قبل التصميم.....
11	اعتبارات لمرحلة التصميم.....
19	اعتبارات لمرحلة التنفيذ.....
33	اعتبارات لمرحلة الختام والتقييم.....
35	الملحق الأول:.....
37	المراجع.....

شكر وعرفان

هذه الوثيقة من إعداد فاليري فات كاماتسيكو وشميسة رمضان ونيل بولتون وروبرت جرولزيمبا، كل التقدير للتوجهات المتميزة والرؤى الملائمة والخبرات الميدانية التي ساهم بها في هذه العملية موظفي الهيئة في البرامج القطرية المشاركة وكذلك المنظمات الشريكة. نحن في غاية الامتنان لكل الدعم الذي قدموه خلال عملية إعداد المفاهيم واستعدادهم لمشاركة معلومات المبادرات لاستخدامها في إعداد هذا الدليل وللمساهمة في رسم ملامح هذه الوثيقة الإرشادية من خلال المراجعات، وفيما يلي أسماء المساهمين والبلدان التي عملوا بها أو مثلوها أثناء مشاركتهم في هذه العملية. لكم منا كل التقديرا!

- جولياس ماروا (تنزانيا)
- ماجدا بيريم-ستوجانوف (البوسنة والهرسك)
- مايلا ليجورو (الفلبين)
- نهى السباعي (مصر)
- البابا تيموثي كوزماس دانيوما (نيجيريا)
- كريستيان بنوا (النيجر)
- إيديتا كولو زاهيروفيتش (البوسنة والهرسك)
- إيرين اتويل (مصر)
- جوان دادي (النيجر)
- الكساندر نوكيدي (نيجيريا)
- آن أوبراين (العراق)
- بريزنيف باسيوي (ليبيريا)
- كارا براج (العراق)
- ارولين دينمان (مصر)

قائمة الاختصارات

تطبيق الربط وتعزيز الربط ومد جسور التواصل في النزاعات حول الأراضي في مشروع مينداناو	A3C
البوسنة والهرسك	BiH
وحدة الحكم المحلي بقرية باربانجاي	BLGU
مشروع بناء الفرص للمعرفة والقبول الديني	BOKRA
مشروع القدرة للإجراءات المجتمعية بين الأديان	CIRCA
المبادرات المجتمعية الرابطة	CNP
هيئة الإغاثة الكاثوليكية	CRS
مشروع الربط من أجل السلام	C4P
الجمعيات المحلية	HAs
مذكرة تفاهم	MoU
القادة المجتمعيين والدينيين	TRLs
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
المياه والصرف الصحي والنظافة العامة	WASH



فعالية الهيئة للتجانس الاجتماعي "إيتا نا إيتا" أو مشروع من الشعب للشعب
في ميني - جمهورية أفريقيا الوسطى. تصوير سامر فيلبس للهيئة.

مقدمة وخلفية عامة

لطالما دعمت هيئة الإغاثة الكاثوليكية المجتمعات لتصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة (CNPs) كمكون أساسي لاستراتيجيات بناء السلام والتماسك الاجتماعي وبصورة متزايدة، يتم تطبيق المبادرات المجتمعية الرابطة ضمن نطاق متنوع من البرامج. وهي تعمل كأداة لربط التدخلات السلمية مع المساعدات الإنمائية والإنسانية لتحقيق مزايا متبادلة للمجتمعات المتنوعة. واستجابة لهذا الاتجاه، تقدم الهيئة هذا الدليل الإرشادي نحو منهج متساوي ومتسق للمبادرات المجتمعية الرابطة يقوم على الخبرات والأدلة سعياً لتعظيم الآثار الإيجابية لها. يعزز منهج المبادرات الرابطة أدوات ومنهجيات الهيئة الهادفة إلى تعزيز المجتمعات العادلة والسلمية. وكما يرجح الاسم، تهدف المبادرات إلى ربط المجموعات العرقية والدينية المختلفة المنقسمة أو المتضاربة والملائمة للنهوض بمد جسور التواصل ضمن منهجية الهيئة الخاصة بالربط وتعزيز الربط ومد جسور التواصل 3Bs (قسم 0-2). ويكونها منبر «لمد جسور التواصل» فإن المبادرات المجتمعية الرابطة يمكن استخدامها لتعزيز العلاقات بين المجموعات وأيضاً لتعزيز العلاقات داخل المجموعات التي تشهد انقسامات وتوترات داخل المجموعة.

وبكونها منبر «لمد جسور التواصل» فإن المبادرات المجتمعية الرابطة يمكن استخدامها لتعزيز العلاقات بين المجموعات وأيضاً لتعزيز العلاقات داخل المجموعات التي تشهد انقسامات وتوترات داخل المجموعة.

الغرض والجمهور المستهدف لهذه الوثيقة الإرشادية

تقدم هذه الوثيقة دليل محدد وعملي للبرامج القطرية للهيئة والمنظمات الشريكة لها الساعية لدعم المجتمعات لتصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة. يصف الدليل منهج مثبت بناء على التجربة الفريدة للهيئة بأنواع مختلفة للمبادرات المنفذة بمرور الوقت في سياقات مختلفة. ينطبق هذا المنهج الخاص بالمبادرات، على المبادرات المجتمعية التي يتم تنفيذها ضمن برامج بناء السلام أو التماسك الاجتماعي المنفصلة أو المنفذة ضمن برامج متكاملة ضمن تدخلات قطاعية أخرى في السياقات الهشة والمتضررة من الصراع أو المعرضة لذلك في ظل توترات كامنة وانقسامات اجتماعية، على سبيل المثال: سبل المعيشة والأمن الغذائي والتعليم والمياه والصرف الصحي والنظافة العامة، إلخ.

ما هي المبادرات المجتمعية الرابطة (CNPs)؟¹

المبادرات المجتمعية الرابطة هي مبادرات تقدم فرص وحوافز للتفاعلات المستدامة بين المجموعات المختلفة، وبالأخص تلك المنقسمة بسبب الصراع أو التوترات وتصمم بصورة مشتركة، وتدار وتنفذ لضمان المصلحة المتبادلة. إن العمل سويًا يمكن المشاركين من تلك المجموعات من تعميق فهم بعضهم البعض وتعزيز العلاقات مع تحسين الرفاه الجماعي. وبهذه الطريقة، تهدف المبادرات المجتمعية الرابطة إلى تعزيز التماسك الاجتماعي وأفاق السلام المستدام.

1 يمكن الإشارة لمثل هذه البرامج بصورة مختلفة من قبل المنظمات المختلفة. على سبيل المثال، يشير برنامج الغذاء من أجل السلام التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إلى مفهوم "العمل الجماعي" الذي "يركز على عملية تأسيس وتعزيز الروابط الاجتماعية من خلال العمل سويًا نحو هدف مشترك، وليس مجرد مخرجات ما يتم تنفيذهه".

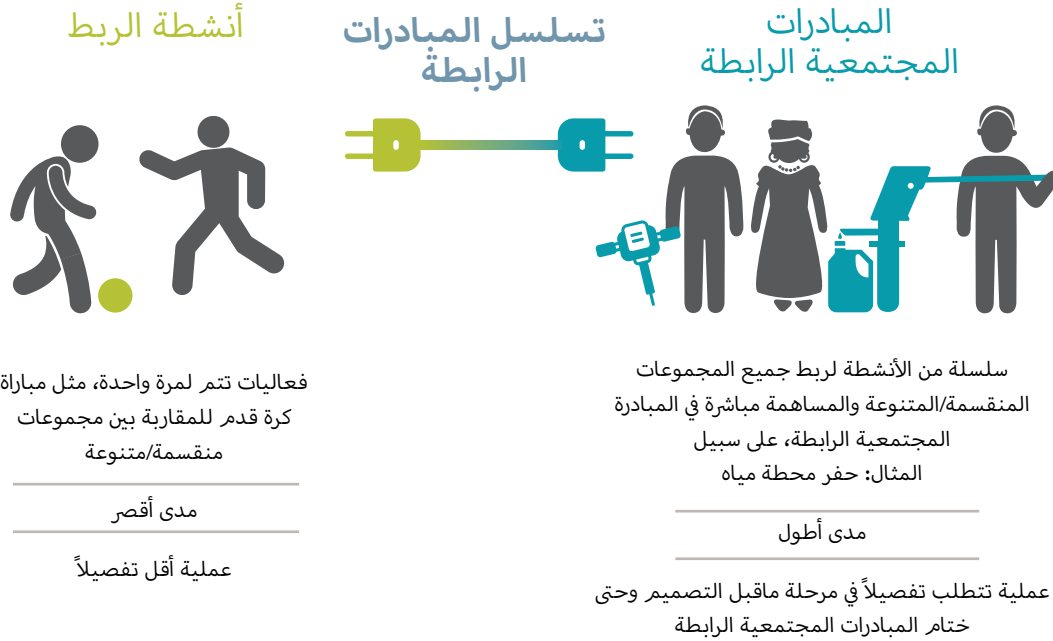
USAID, 2019. Food for Peace Indicators Handbook. Part 11: Monitoring Indicators for Development Food Security Activities. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/Handbook_Part_11_Annual_Monitoring_Indicators_Aug19_FINAL.pdf

تمت زيارة الموقع في 1 أبريل 2020.

وفي حين أن المبادرات المجتمعية الرابطة تتنوع في النطاق والنوع والمدة، يجب أ

- تقدم كمنصة للتفاعلات المستدامة وتواصل اجتماعي إيجابي بين المجموعات المنقسمة أو المتنازعة، وتمكينها من التعرف على بعضها البعض بصورة أفضل مع بناء الاحترام المتبادل والتفاهم والثقة؛
- تساعد في تعميق وتوسيع نطاق التواصل بين تلك المجموعات - من الحوار للعمل - حيث تعالج المجموعات المنقسمة بصورة تعاونية الاحتياجات والتحديات المشتركة والعمل على النهوض بالمصالح المشتركة.

وفي حين أن المبادرات المجتمعية الرابطة يجب أن تكون منصات للتفاعل المستمر، يمكن أن تتم على امتداد التسلسل التالي للمبادرات الرابطة:



هذا الدليل موجه لدعم المبادرات المجتمعية الرابطة الطويلة الامد التي تتطلب المزيد من التخطيط التفصيلي والتواصل المستدام بين المجموعات المنقسمة أو المتنازعة أو المتنوعة على مدار تنفيذها. إلا أنه ينصح بأن أولئك الذين يخططون لتنفيذ أنشطة ربط صغيرة الحجم ان يستفيدوا من هذا الدليل من خلال البناء على الممارسات الجيدة والدروس المستفادة.

علام يعتمد دليل المبادرات الاجتماعية الرابطة؟

يعتمد هذا الدليل على المعرفة والخبرات لدى خدمات الأغاثة الكاثوليكية وشركائها المحليين في تصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة في سياقات متنوعة. اعتمدت بعض خبرات المبادرات المجتمعية الرابطة المستخدمة في هذا الدليل على المشروعات التالية: تطبيق 3Bs - الربط -

تعزيز الربط - مد جسور التواصل - لصراعات الأراضي في مينداناو - مشروع A3B للأراضي (2012-2015 في الفلبين)؛ بناء الفرص للمعرفة والقبول الديني - مشروع BOKRA (2015-2020 في مصر)؛ مشروع القدرات للعمل المجتمعي بين الأديان (I CIRCA) (2013 - 2016 في مصر وكينيا والنيجر ونيجيريا وتانزانيا وأوغندا)؛ مشروع (II CIRCA) (2017 - 2020 في كينيا والنيجر)؛ الربط من أجل السلام - مشروع P4C (2017-2023 في ليبيريا)؛ مشروع PRO-Future (المرحلة الأولى من 2017-2013 والمرحلة الثانية من 2017-2023 في البوسنة والهرسك)؛ مشروع التماسك الاجتماعي في الشرق الأوسط (المرحلة الأولى من 2018-2020 والمرحلة الثانية من 2020-2023). تضمنت هذه المبادرات تدخلات ملموسة وأقل ظهوراً، التي تمت ولا تزال جارية (راجع دراسة المثال الأول²).

الخبرات عبر سياقات وأنواع المبادرات توضح ما يلي:

- أنها عملية مطولة ومقسمة لمراحل تتطلب بناء بعض الوقت ضمن خطة التنفيذ التفصيلية (DIP) من البداية لإضافة فترات للتشاور وبناء الإجماع؛
- يتطلب تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة مجموعات مختلفة من المهارات التي قد لا تكون بالضرورة متاحة في شخص واحد - ليس فقط القدرة على تيسير عمليات التماسك الاجتماعي ولكن أيضاً المهارات الفنية في القطاعات التي تركز فيها على مبادرة معينة - مثلاً: تنمية ريادة الأعمال أو مشاريع المياه والصرف الصحي والنظافة العامة .
- لا يوجد منهج بمقاس واحد ملائم للجميع ويجب تنفيذ التعديلات وفقاً للسياق وكذلك نوع وحجم ونطاق المبادرات المختارة .
- هناك العديد من الاحتمالات للتركيز ولهيكلة المبادرات المجتمعية الرابطة ومن الضروري الاحتفاظ بعقلية منفتحة والاستماع للمجتمعات المتضررة وتيسير مشاركتهم قبل تنفيذ المبادرات وأثناء تنفيذها.
- فهم السياق وديناميكيات الصراع في الأماكن المستهدفة، بما في ذلك تنوع المجتمعات المختلفة وأي انقسامات اجتماعية على أساس العرق أو القبيلة أو العنصر أو الدين أو الطبقة أو النوع الاجتماعي أو السن أو المهنة، كونه أساسياً لتحقيق الأهداف لأي مبادرة مجتمعية رابطة؛
- من الضروري تطبيق مبدأ عدم الحاق الضرر عند صنع القرارات المتعلقة بإعداد البرامج والتخلي بالمرونة والسماح بتعديل الاستراتيجيات وخطة التنفيذ التفصيلية DIP للتغيرات في السياق.

الجدول الأول في الملحق يقدم أمثلة للمبادرات المجتمعية الرابطة التي نفذتها خدمات الأغاثة الكاثوليكية وشركائها.

تتناول الأقسام التالية العناصر الأساسية لوضعها في الاعتبار أثناء مراحل ما قبل التصميم والتصميم والتنفيذ والختام والتقييم للمبادرات المجتمعية الرابطة.

2 الهيئة 2019، تقييم نهاية المشروع لمشروع تطبيق الربط وتعزيز الربط ومد جسور التواصل من أجل السلام في مينداناو.



في صلاة ما بين الأديان في مدينة دافاو، رجال الدين من المجموعات الدينية الأساسية الثلاثة في مينداناو - مسلمين، ديانات أصلية، مسيحية - يشجعون أتباعهم للعمل من أجل السلام. منذ السبعينيات، تعاني مناطق مينداناو من العنف المتعلق بالنزاع على الأراضي والسلطة السياسية. فقد الآلاف أفراد عائلاتهم أو منازلهم أو سبل معيشتهم جراء الصراع. تصوير لورا شيهن للهيئة.

مثال الحالة الأولى:

الفلبين: مراحل الربط - تعزيز الربط - مد جسور التواصل الثلاثة للمبادرات المجتمعية الرابطة للأراضي القائمة على المجتمع في مينداناو

تم تنفيذ 3Bs - الربط - تعزيز الربط - مد جسور التواصل - لصراعات الأراضي في مينداناو - مشروع A3B للأراضي في مينداناو، الفلبين من 2012 إلى 2015 في سياق من التنافس حول الأراضي بين المسلمين (المورو) والمسيحيين (المستوطنين) والسكان الأصليين. عملت المشروعات كمبادرات للتواصل لتعزيز التعاون بين المجاميع المختلفة الهوية في المجتمع. عملت المنظمات المحلية الشريكة مع القادة المحليين والدينيين ومسؤولي وحدة الحكومة المحلية بقرية بارانجاي على تخطيط وتنفيذ استكمال 18 مبادرة مجتمعية رابطة (5 في أمباتوان، 3 في ماجبيت، 5 في بولومولك، 5 في سيناتور نينوي اكينو). وكانت المبادرات:

- محددة من خلال عمليات قائمة على المشاركة.
- متسقة مع أولويات المجتمع بناء على خطط تنمية بارانجاي.
- منفذة من خلال "نظام بايانيهان" (الإجراءات المجتمعية المشتركة).
- مسترشدة باللوائح والآليات التي تم إعدادها والموافقة عليها من قبل المجتمعات.
- مدعومة بمذكرة للتفاهم موقعة لكل مشروع بين وحدة الحكومة المحلية والمنظمات الشريكة لضمان توافر الدعم المؤسسي.
- توفرت الموارد من خلال الدعم النقدي والعيني (مثل: العمالة والغذاء) من خلال تمويل مشترك من المجتمعات ووحدات الحكم المحلي.

بلغت التكلفة الإجمالية للمبادرات الثمانية عشرة 12,560 دولار. وساهم المشروع بنسبة 61 بالمائة (7,660) في حين ساهمت وحدات الحكومة المحلية والمجتمعات بنسبة 39 بالمائة (4,900 دولار). وفي المتوسط، بلغت تكلفة المبادرة الواحدة 698 دولار.

ملخص A3B لمشروعات ربط الأراضي

العدد	أنواع المبادرات المجتمعية الرابطة
6	تطوير المنشآت والهياكل في بارانجاي
2	تطوير جسر للمشاة/معلق
1	أعمال الإضاءة بالمجتمع
4	تطوير الوحدات الصحية
4	تطوير الوصول للمياه/منشآت المياه
1	الصرف الصحي والنظافة العامة
18	إجمالي

شاركت بعض النساء في جلسات مشاركة "أهم التغييرات الملحوظة" حيث وجد أن التضامن والوحدة تطورت بين أعضاء المجاميع المختلفة الهوية في مجتمعاتهم بسبب عملهم سويًا في مشروعات المجتمع السلمية. على سبيل المثال، أصبح السكان الأصليين في مجتمعاتهم أكثر نشاطاً في المشاركة في أنشطة المجتمع والتجمعات في بارانجاي المرتبطة بمشروع A3B. كما صرح القادة المجتمعين والقادة الدينيين وأفراد لوبونج تاجابامايايا أو "لجان تهدئة القرى" المشاركين في مناقشات المجموعات المركزة أثناء التقييم أن هذه المبادرات الرابطة ساهمت في تحسين العلاقات بين أعضاء المجتمع ومعالجة الاحتياجات الأساسية الهامة للمجتمع، خاصة بالنسبة للنساء والأطفال.



نورما لاجوبان أحد مقدمي الخدمات الصحية بالمناطق الريفية في بارانجاي. دفعت من أجل دمج وحدة للرضاعة الطبيعية في بارانجاي بناء على ما شهدته خلال عملها على مدار 15 عاماً كمقدم للخدمات الصحية في بارانجاي حول صعوبة انتظار الأمهات خارج الوحدة الصحية دون مقعد أو مكان مظلم. تصوير أبريل دي لاکروز للهيئة.

اعتبارات لمرحلة ما قبل التصميم

هذه مرحلة تحضيرية يتم فيها وضع الأساس للمجموعات المتنوعة أو المقسمة للتفاعل بصورة هادفة حول القضايا ذات الأهمية والفائدة المشتركة. تتضمن الاعتبارات التي يوصى بها:

تحليل الصراع القائم على الدمج والمشاركة:

تأكد من وجود تحليل الصراع المراعي للنوع الاجتماعي، ويشار إليه أحياناً باسم تقييم الصراع، لإفادة عملية تصميم المبادرة المجتمعية الرابطة.

(أ) **قم بتحديث تحليلات الصراع الحالية:** إذا كانت المبادرة جزء من أنشطة بناء السلام أو التماسك الاجتماعي كمشروع مستقل، استخدم تحليل الصراع الذي تم إعداده لإفادة تصميم المشروع. إذا كنت تخطط لتنفيذ المبادرة كجزء من برنامج أو مشروع متكامل (مثل: مشروع إنمائي أو إنساني يشمل مكونات لبناء السلام أو التماسك الاجتماعي)، أشر لتقييم/تقييمات ما قبل التصميم سواء لتقييم الصراع المستقل أو التقييم الذي تضمن عناصر متعلقة بتحليل الصراع. في كلا الحالتين، يعد تحليل الصراع القائم أو التقييم نقطة بداية مفيدة. إذا انقضى أكثر من عام منذ إجراء التحليل الأصلي، سيكون تحليل الصراع في حاجة للتحديث قبل تصميم المبادرة المجتمعية الرابطة. وبالنسبة للسياقات سريعة التغيير، يجب تحديث تقييم تحليل الصراع حتى قبل مرور سنة واحدة.

(ب) **في حال عدم وجود أداة تحليل للصراع، قم بأجراء واحدة:** في الحالات التي لم يتم إجراء تحليل أو تقييم للصراع بها، يجب أن تقوم الهيئة والمنظمة الشريكة لها في التنفيذ بإجراء تقييم/تحليل للصراع سريع وشامل وقائم على المشاركة ومراعاة النوع الاجتماعي يتضمن المجتمعات التي ستستهدفها المبادرة بصورة مباشرة لضمان الفهم الجيد للسياق. ويمكن استخدام [الدليل الأساسي للهيئة للمتخصصين المشغولين](#)³.

(ج) **شارك تحليل الصراع مع ممثلي المجموعات التي تعتزم المبادرة الرابطة استهدافها من خلال عملية شاملة وقائمة المشاركة.** يعد ذلك هاماً لعدة أسباب:
(1) قد لا تكون هذه المجموعات تحديداً مشتركة بصورة مباشرة في التحليل وعليه يتيح ذلك لهم فرصة التدقيق ضمان مزيد من التعديل للتحليل، (2) ييسر الفهم المشترك للجوانب المختلفة للصراع/الصراعات، (3) يعزز ملكية الصراع والعمليات التالية له. جميع النقاط الثلاثة هامة إذا تقرر مشاركة المجموعات المنقسمة في السعي المشترك نحو حلول مستدامة للقضايا ذات الاهتمام المشترك.

(د) **استخدم تحليل الصراع لإفادة القرارات الخاصة بالمبادرات المجتمعية الرابطة:** تحليل الصراع - بغض النظر عن تيسير الفهم الأعمق للصراع والقضايا والديناميكيات المتعلقة بالسياق - مفيد بشأن القرارات الخاصة بكل من:

³ Catholic Relief Services, 2017. Peacebuilding, Governance, Gender, Protection and Youth Assessments: A Basic Guide for Busy Practitioners, Third Edition - April 2017. Available at https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/pggpy_third_edition_final_web.pdf

(ه) استخدم تحليل الصراع لتوجيه القرارات الخاصة بالمبادرة الرابطة:

- أي مجموعات و/أو هويات يتم إدراجها في المبادرة المجتمعية الرابطة من مرحلة التصميم إلى ختام المشروع، في حين أنه ربما يكون هناك تنوع للمجموعات و/أو الهويات في السياق المستهدف، ضع في الاعتبار من يجب إدراجه بالوضع في الاعتبار الخطوط المقسمة الهامة والانقسامات والتوترات إلخ، التي تعزز معالجتها من خلال المبادرة الرابطة. يجب أن يساعد تحليل الصراع في توضيح الخطوط الفارقة التي تتقاطع فيها مختلف الهويات وخطوط الصراع غير الواضحة. بعبارة أخرى، من يجب أن تعمل المبادرة على الربط بينهم ولماذا؟ يجب التفكير في هذا السؤال فيما يتعلق بتعريف وأهداف المبادرات كما سبق التوضيح في القسم الأول أعلاه.
- ما هي التدخلات التي يجب القيام بها لإعداد المجموعات المتنوعة، وخاصة تلك المقسمة بسبب الصراع والتوترات، للعمل بفعالية لتنفيذ المبادرة المجتمعية الرابطة (راجع مزيد من الإرشادات التفصيلية بشأن الاستعداد والجاهزية أدناه).
- ما هي الاحتياجات المشتركة والمصالح المتبادلة والقيم المشتركة التي يمكن تصميم المبادرة أو بنائها على أساسها.
- ما هي المؤشرات الملائمة للسياق التي يمكن وضعها في الاعتبار عند تصميم المبادرة للتمكن من تتبع التغييرات في العلاقات بين المجموعات المتنوعة أو المنقسمة التي سيتم الجمع بينها من خلال عمليات المبادرة.
- ما هي الاعتبارات التي يجب وضعها في الاعتبار بشأن حساسية الصراع في جميع جوانب المبادرة من التصميم إلى ختام المشروع. بناء على تحليل الصراع، يجب أن تتجنب أنشطة برامج المبادرة - دون قصد - مفاجمة عوامل الانقسام ومصادر التوتر مع تعزيز الروابط والقدرات المحلية للسلام القائمة في ذلك السياق.

الاستعداد والجاهزية للمجموعات المتنوعة أو المتفرقة للعمل سوياً:

يجب أن يساعدكم تحليل الصراع، بالإضافة للخبرة السابقة مع المجموعات المستهدفة، في تقييم رغبتهم واستعدادهم للتعاون بشأن المبادرة المجتمعية الرابطة. وقد يكون الخطوة الأولى ضرورية لإعداد هذه المجموعات للعمل بصورة مشتركة قبل أن يمكنها المشاركة في التصميم والتنفيذ المشترك للمبادرة. حدد المجموعات التي تحتاج لتنفيذ عملية "تعزيز الربط" (داخل المجموعة نفسها) وكيفية تطور ذلك (ليس بضرورة بصورة خطية ويمكن أن تتم بصورة مرحلية) نحو أنشطة "مد جسور التواصل" (بين المجموعات)، بما في ذلك المبادرة الرابطة. في بعض الحالات، يمكن أن تساعد أنشطة الربط الأولية في دفع العملية وبناء الزخم لعملية المبادرة على المدى الطويل وفتح الأبواب لمزيد من عمليات البناء والربط الشاملة وفق الحاجة. كما تحدد ما إذا كان هناك حاجة لتدخلات "تعزيز الربط". وتلك موضحة أدناه:

1. **الربط** من خلال تدخلات لتشجيع التفكير الشخصي، والبحث في الصورة النمطية والتحيزات وتحليلها، وبناء الوعي واحترام "الآخر" وتقدير الاختلافات، يساعد الأفراد على اكتساب المهارات لمعالجة الصراع بطرق صحية ويشجع التفكير لفهم المشاعر العميقة

يجب أن يساعدكم تحليل الصراع، بالإضافة للخبرة السابقة مع المجموعات المستهدفة، في تقييم رغبتهم واستعدادهم للتعاون بشأن المبادرة المجتمعية الرابطة.

داخل الشخص وكيفية التعامل بصورة بناءة معها بما في ذلك التكيف مع الضغط والصدمة. كما يستكشف الأفراد ويقدر دورهم في بناء السلام والمجتمعات المتماسكة اجتماعياً.

2. تعزيز الربط من خلال تدخلات لتعزيز أو إعادة بناء العلاقات داخل المجتمع أو المجموعة التي يمتاز أعضائها بمشاركة نفس الخصائص أو الهويات، بما ذلك اعدادهم للمشاركة بصورة أساسية مع "الأخر". في إطار السلامة النسبية لمجتمعهم أو مجموعتهم، يعملون على امتداد العوامل المشتركة والاختلافات بينهم، والتفاهات والآراء المتنوعة، والرؤى البديلة للمستقبل. يساعد تعزيز الربط المجتمعات/المجموعات الفردية تجميع مخاوفها واحتياجاتها وأولوياتها ما يسهل عليهم التعبير عنها خلال التواصل مع "الأخر".

3. مد جسور التواصل من خلال تدخلات تجمع مجتمعين أو مجموعتين أو أكثر بسمات أو هويات مختلفة أو معرضون للصراع لمعالجة القضايا ذات الاهتمام المشترك والتفاعل بصورة هادفة للصالح المشترك في مساحة آمنة. يبني مد جسور التواصل المزيد من الطرق العامة للثقة، ومن ثم إنشاء أطر متعددة الأغراض للعمل الجماعي التي يمكنها تمكين المجتمعات المقسمة أو المتنازعة للتركيز على طاقتها وجهودها للنهوض بجدول أعمالها المشترك. يتضمن ذلك الوصول لفهم متبادل فيما يتعلق بكل من: التحليل التاريخي والتحليل المشترك للقضايا وحوادث الصراع، وإصدار المعلومات الجماعية، وتسوية حوادث العنف، وبناء رؤية مشتركة وتحقيقها من خلال أنشطة/مبادرات الربط. من العناصر الأساسية دعم المجتمعات أو الجماعات المتضررة التي أسست صور عامة من الثقة من خلال عمليات مد جسور التواصل، لبناء الروابط نحو تواصل فعال مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية - على سبيل المثال: السوق، العوامل الثقافية/التقليدية، الدينية، منظمات ومجموعات المجتمع المدني، المنظمات غير الحكومية، إلخ - بالهدف المزدوج لتعزيز العلاقات الاجتماعية والحد من صور انعدام المساواة والإقصاء والانقسامات في بيئة من تساو الفرص للجميع. تجمع المجتمعات أو المجموعات المتواصلة الموارد وتعزز صوتها حول المطالب الجماعية والتواصل مع المؤسسات لمعالجة جوانب الظلم الاجتماعي المترسخة في النظم والهيكل التي تقوض بناء مجتمعات سلمية ومتجانسة اجتماعياً.

توفر عمليات الربط وتعزيز الربط ومد جسور التواصل دعم العلاقات ذات الطبيعة الرأسية بين المجتمعات وقادتها والهيكل والمؤسسات. للاطلاع على المزيد حول الربط وتعزيز الربط ومد جسور التواصل، راجع منهجية التماسك الاجتماعي الخاصة بالهيئة (3Bs/4Ds).⁴

توفر عمليات الربط
وتعزيز الربط ومد جسور
التواصل دعم العلاقات
ذات الطبيعة الرأسية
بين المجتمعات وقادتها
والهيكل والمؤسسات.

إرشادات للمجتمعات/المجموعات المشاركة:

إعداد أي خطوط إرشادية قد تكون مطلوبة لتمكين المشاركة الفعالة للمجتمعات أو المجموعات المشاركة وغيرها من الأطراف المعنية لتوحيد وتوضيح عمليات المبادرات الرابطة في مراحلها المختلفة. وقد يتطلب ذلك تبسيط عمليات و/أو ترجمة الخطوط الإرشادية إلى لغة متاحة للمشاركين. على سبيل المثال:

4 CRS 2017, The Ties that Bind, Building Social Cohesion in Divided Communities, https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_ties_rev-08-03-2017_web.pdf

(أ) **ضع في الاعتبار** تبسيط دورة مشروع المبادرة المجتمعية الرابطة بحيث يتم فهمها من قبل المشاركين بالمبادرة على مستوى فهم المجتمع والأطراف المعنية حيث أن العديد منهم قد لا يكونون على معرفة بالبرامج (مثل: تحديد الاحتياجات وتصميم وبدء وتنفيذ وختام المبادرة الرابطة مع التشجيع على ممارسة الإدارة الجيدة بما في ذلك المتابعة والتعلم للتطوير على مدار دورة المبادرة المجتمعية الرابطة). يمكن الاعتماد على حزم مشروعات الهيئة - [CRS ProPack I](#) و [CRS ProPack II](#)⁵ - لتبسيط دورة مشروع المبادرة الرابطة.

(ب) **أعد الخطوط الإرشادية والنماذج** للعمليات وفق الضرورة وبصورة ملائمة، على سبيل المثال: الإرشادات الخاصة بتحديد المبادرة الرابطة الملائمة، واختيار المشاركين بالمبادرة، وتأسيس لجنة إدارة المبادرة، وحشد الموارد المجتمعية، ونموذج مبسط للمبادرة لإرشاد تصميم المبادرة، إلخ. يجب أن تحدد الهيئة وشركائها أي خطوط إرشادية وعمليات يمكن إعدادها بصورة مشتركة مع المشاركين من المجتمع، والقرارات التي يجب أن يتخذها فريق المشروع لتقديم إطار واضح أو ضمان الالتزام بتوقعات المانحين أو التوقعات الحكومية. وينصح بأن يتم مشاركة أي إرشادات أو نماذج يعلدها الفريق (بدلاً من المشاركة في الإعداد) مع المشاركين للحصول على الإفادات، والمزيد من الاعتبارات المتعلقة بالسياق والوصول للصيغة النهائية في المرحلة الملائمة من المبادرة لتعزيز الفهم والمشاركة والملكية. يمكن الرجوع للأقسام التالية لمزيد من الإرشادات حول تلك المراحل والعمليات (على سبيل المثال: لجنة الإدارة واختيار المشاركين بالمبادرة، إلخ).

5 CRS 2005, ProPack 1, The CRS Project Package, Guidance on Project Design for CRS Project and Program Managers. https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/propack_2019_april_16_low_res_for_web.pdf; and CRS 2007, ProPack II, The CRS Project Package, Project Management and Implementation, Guidance for CRS Project and Program Managers. <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/propack-2.pdf>

اعتبارات لمرحلة التصميم

تأتي هذه المرحلة بعد قيام المشاركين الممثلين للمجموعات المتنوعة أو المنقسمة للأنشطة التحضيرية حسب المقترح في القسم الثاني وأظهروا الاستعداد والاتفاق على التعاون بشأن المزايا المشتركة للمبادرة الرابطة. ومن بين الاعتبارات الأساسية:

اختيار المشاركين للمشاركة في إعداد المبادرة المجتمعية الرابطة:

حيث أن ليس جميع الأشخاص المنتمين للمجموعات المختلفة أو المنقسمة في المجتمعات المستهدفة يمكنهم المشاركة في إعداد المبادرة، وضمان اختيار العدد الملائم للمشاركين وفقاً لمعايير الاختيار التي تم وضعها أثناء مرحلة ما قبل التصميم وفهم سياق الصراع (انظر القسم الثاني بشأن تحليل الصراع). شارك ذلك كمسودة للمعايير واطلب الإفادة من مجموعة واسعة من الأطراف المعنية للمشاركة والقبول.

يجب أن تكون عملية الاختيار قائمة على المشاركة والتشاور والدمج وتتم بصورة نزيهة وشفافة قدر الإمكان لتجنب أي رفض محتمل للعملية ومفاومة التوترات القائمة ما سيضر بنجاح المبادرة. يجب وضع المبادرة من خلال مشاركة ممثلين للمجموعات المختلفة أو المنقسمة التي يعتزم المشروع ربطها، بما في ذلك مشاركة الذكور والإناث مع مراعاة اعتبارات السن، كلما كان ملائماً. يجب أن تثق المجموعات المتضررة في من يمثلونهم في المشاركة في تصميم المبادرة. راجع مثال الحالة الثانية من CIRCA في تزنانيا الذي يوضح أهمية مراعاة جوانب اختيار المشاركين في المبادرات المجتمعية الرابطة.

يجب أن تكون عملية الاختيار قائمة على المشاركة والتشاور والدمج وتتم بصورة نزيهة وشفافة قدر الإمكان لتجنب أي رفض محتمل للعملية ومفاومة التوترات القائمة ما سيضر بنجاح المبادرة.



مشاركون من المجتمعات الإسلامية والمسيحية يشاركون في ورشة عمل للتعافي من الصدمات كجزء من مشروع الشراكة بين الأديان لبناء السلام بجمهورية أفريقيا الوسطى بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والشركاء في بودا بجمهورية أفريقيا الوسطى في 13 سبتمبر 2019، تصوير سام فيلبس للهيئة.



أعضاء جماعة نكويو للقهوة يجففون حبوب القهوة على أرفف مرتفعة في قرية إيجيل - تنزانيا في 13 يونيو 2019. يشارك هؤلاء الشباب في مشروع "قهوة يا كيشو" (أي "قهوة الغد") وهي مبادرة لخمس سنوات ممولة من مؤسسة هانز آر نومان ستيفتاج وتنفذها هيئة الإغاثة الكاثوليكية، يهدف المشروع إلى زيادة فرص سبل المعيشة وتعزيز التمكين الاقتصادي للشباب في الريف من أعمار 18 و35 سنة في مرتفعات تنزانيا الجنوبية. يهدف المشروع إلى تحقيق الزيادة المستدامة في إنتاج القهوة ومشاركة الشباب في سلاسل القيمة الدامجة وتعزيز ريادة ومهارات الأعمال وتنويع أنشطة سبل المعيشة للشباب الريفي وأسرهـم. تصوير ويل باكستر للهيئة.

مثال الحالة الثانية:

تزانيا: أهمية اختيار المشاركين من خلال عملية دامجة وشفافة وقائمة على المشاركة لمرحلة تصميم المبادرة المجتمعية الرابطة

كان هناك تاريخ من التوترات بين مجموعتين دينيتين في دار السلام. كان مشروع الهيئة لقدرات العمل المجتمعي بين الأديان (CIRCA I) يهدف إلى مد جسور التواصل بين تلك المجتمعات المنتمية لأديان مختلفة لحل خلافاتها والعيش والعمل سوياً بصورة متناغمة باستخدام المنصات الشبابية. تم دعم مجموعات الشباب من ثلاث منظمات دينية شاملة - المجلس الإسلامي لتزانيا والمجلس المسيحي لتزانيا ومؤتمر كنائس تزانيا - لدعم تنفيذ مبادرات مجتمعية، خاصة في مشروعات تربية الدواجن وأعمال الحدائق.

عملت المؤسسة المنسقة على جمع 15 من الشباب من المنظمات الثلاثة الجامعة للمشاركة في المشروع. في المراحل الأولية، ركزت الأنشطة على إعداد الشباب لتولي المبادرات المجتمعية الرابطة. شارك الشباب بفعالية في جميع تدريبات بناء السلام والتماسك الاجتماعي.

إلا أنه مع تقدم المشروع لتحديد المبادرة المجتمعية الرابطة والمناقشات حول من سيتولى الإدارة والمتابعة، تمت ملاحظة عدم الالتزام من جانب الشباب، خاصة فيما يتعلق بدور قادتهم الدينيين في منظماتهم المختلفة. إحدى المنظمات الجامعة كانت تعاني من خلافات داخلية على مستوى الإدارة أدت إلى انقسام الشباب إلى معسكرين بناء على أي قائد ديني رشحهم للمشاركة في أنشطة المشروع. لحل الخلاف الذي أثار على تنفيذ المشروع، أعرب الشباب عن الحاجة للتمتع بالاستقلالية في تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة وعدم المشاركة تحت مظلة أي من المنظمات. إلا أن ذلك لم يكن ممكناً حيث أن تركيز CIRCA كان على تعزيز قدرات المؤسسات الدينية القائمة للتواصل بصورة فعالة في مشروعات الأعمال المشتركة بين الأديان. أثرت هذه المشاحنات على بناء الإجماع حول المبادرات المجتمعية الرابطة وكيفية إدارة الموارد. وبناء على المتابعة الوثيقة، تم التوصل إلى أن عملية اختيار المشاركين الشباب لم تقدم الشباب الذي يمثل مصالح الشباب الآخرين بصورة أفضل، بل تمت بناء على سيطرة القيادات داخل المؤسسات. وكانت هناك قضايا مستمرة يجب حلها بين الشباب المشاركين في تصميم المبادرات حول الموارد الإدارية والمالية.

أحد الدروس الهامة المستفادة هو انه من الأهمية بمكان الحد من او تقليص أثر صراعات السلطة الداخلية ضمن المؤسسات الشريكة في التنفيذ على عملية اختيار المشاركين في المبادرات من خلال عملية اختيار تتم بناء على معايير متفق عليها. وكان من الضروري تعزيز عملية قائمة على الدمج والمشاركة والشفافية في اختيار المشاركين الشباب لضمان ملكية الجميع للعملية منذ البدء، ومن ثم المشاركة بفعالية في نجاح واستدامة المبادرات المجتمعية الرابطة.

دعم عملية الإعداد المشترك:

يجب أن تكون هذه العملية قائمة على المشاركة تحت قيادة مجتمعية تتضمن المشاركين المختارين بعناية كما سبق التوضيح. يتوقع من الهيئة والشركاء في التنفيذ دعم ومرافقة العملية، وتعزيز المزيد من الاستعداد بين المشاركين للقيام بالعمل وتولي القيادة. العملية التالية المقترحة عامة ويجب تكييفها حسب السياق

(أ) توضيح الغرض من المبادرات والموارد المتاحة والخطوط الزمنية ودور المجتمع/ المجموعات المشاركة ودور الهيئة وشركائها في التنفيذ. إدارة التوقعات من البداية. التأكيد من البداية على أن أي مبادرة مجتمعية رابطة لها هدفين أساسيين ويجب وضعهما في الاعتبار في عملية الإعداد المشترك (راجع مثال الحالة الرابعة من المشروع المنفذ في الشرق الأوسط):

■ على الأقل هدف واحد/نتيجة واحدة تستهدف المساهمة في تحويل الصراع أو معالجة الانقسامات و(إعادة) بناء وتعزيز العلاقات.

■ على الأقل هدف واحد/نتيجة واحدة تهدف إلى معالجة الاحتياجات الإنمائية المشتركة أو التحدي المشترك، إلخ.

(ب) مشاركة النقاط الأساسية من تحليل الصراع مع التركيز على المزيد من إعداد الفهم المشترك للقضايا، والمخاوف أو المشكلات المشتركة، وما يربطهم والإقرار بوجود مصالح مشتركة يمكنهم النهوض بها سوياً لصالحهم المشترك وللصالح العام.

(ج) من تحليل الصراع وفهم السياق، ابدأ مناقشات مع المشاركين للوصول لتوافق حول الحاجة أو المشكلة المشتركة التي يمرون بها ويرغبون في معالجتها بصورة مشتركة من خلال العمل سوياً.

(د) تعاون المشاركين في التحديد المشترك للحلول للحاجة أو المشكلة المشتركة للوصول للمصلحة المتبادلة. التأكيد على الحاجة لتحديد الحلول المحلية بحيث يمكنهم الاستفادة من الموارد الحالية، والمشاركة بفعالية وقيادة عملية التنفيذ.

(هـ) تحديد المشاركين بصورة مشتركة للمبادرات المجتمعية الرابطة المحتملة، التي تتسق مع الحلول التي حددها في الخطوة السابقة، بما يجمع المزايا المتبادلة للمجموعات المتنوعة/المنقسمة في المجتمع. إرشاد المشاركين لاختيار المبادرة الأكثر ملائمة وواقعية من بين البدائل المتعددة التي قد يكونوا حددها بناء على بعض من الاعتبارات التالية:

■ الموارد اللازمة للمبادرة المجتمعية الرابطة مقابل الموارد المتاحة التي تقدمها الهيئة للمجتمع.

■ مساهمات المجتمع نحو تنفيذ واستدامة المبادرة. قد يكون ذلك في صورة مساهمات عينية - ما يرغب المجتمع/المشاركين تقديمه؟ يعد ذلك أيضاً وسيلة لتعزيز الملكية والالتزام من أعضاء المجتمع. فكر في استخدام الموارد المتاحة محلياً واستكشف إمكانية القدرات المحلية والهيكل القائمة كلما أمكن.

■ المتطلبات القانونية في السياق. هل هناك متطلبات قانونية ملائمة للمبادرات المقترحة؟ على سبيل المثال، هل هناك متطلبات للمجموعة للتسجيل لدى الحكومة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية؟ هل هناك حاجة للتصديق؟ هل هناك معايير يجب

يتوقع من الهيئة والشركاء في التنفيذ دعم ومرافقة العملية، وتعزيز المزيد من الاستعداد بين المشاركين للقيام بالعمل وتولي القيادة.

الوفاء بها؟ هل لدى البرنامج القطري للهيئة دليل حول نوعية الأنشطة التي يمكن المشاركة فيها في ذلك البلد على وجه التحديد؟

■ القيود من جانب المانحين حل ما يمكن القيام به وما لا يمكن القيام به.

■ هل هناك أي معرفة متخصصة وخبرة فنية مطلوبة خلال تصميم المبادرة وتعميمها؟ هل هذه القدرات متاحة أم قد تتطلب الاعتماد على مصادر خارجية؟ على سبيل المثال، المعرفة المتخصصة والخبرة الفنية اللازمة لإعادة تأهيل الآبار القائمة أو حفر أخرى جديدة، عمليات تربية النحل والتصنيع، إلخ.

(و) بمجرد الاتفاق على المبادرة الأكثر ملائمة وواقعية، شارك النموذج المعد سابقاً أثناء مرحلة ما قبل التصميم مع المشاركين للمشاركة في المناقشة وبناء الإجماع والانتهاه منه. إعداد نموذج بسيط لتصميم المبادرة المجتمعية سييسر تدوين قرارات المشاركين بشأن: الحاجة/المشكلة التي سيتم التعامل معها، الأهداف التي يهدفون لتحقيقها (فيما يخص العلاقات وعلى المستوى الإنمائي)، الاستراتيجيات والأنشطة التي يعتزمون القيام بها، بما في ذلك الخطوط الزمنية والهيكل الإداري والشركاء الذين يعتزمون العمل معهم، والموارد اللازمة وكيفية حشد تلك الموارد والاعتبارات اللازمة للمرحلة الانتقالية وعلى المستوى المستدام، إلخ.

(ز) تولى المشاركين اختيار لجنة/فريق إدارة المبادرة بحيث تكون ممثلة للتنوع في المجتمع وأو المجموعات المنقسمة التي تهدف المبادرة لربطها، مع دمج مشاركة الذكور والإناث مع مراعاة اعتبارات السن، كلما أمكن. مشاركة الدليل المعني بتأسيس واختيار لجنة إدارة المبادرة وإن كان تم القيام بذلك خلال مرحلة الإعداد (راجع القسم الثاني)، امنح الفرصة للمشاركين لتشكيل هذا الدليل ومعاييرهم. من الضروري أن يتم الاختيار بعد فهم المسؤولين عن الاختيار ومن تم اختيارهم للتوقعات والأدوار والمسؤوليات للجنة إدارة المبادرة. ومن الضروري أن يقوم المشاركين باختيار أفراد موثوقين ذوي وضع جيد في المجتمع، يحترم «الأخر» ويتمتع بقدرات القيادة وحل المشكلات. تتولى هذه اللجنة القيادة لضمان الحشد المستمر للمشاركين في المبادرة والاتفاق على الأنشطة المنفذة بصورة مشتركة ومراعاة الأطر الزمنية.

دعم الانتقال لمرحلة التنفيذ:

تتطلب هذه المرحلة الدعم من لجنة إدارة المبادرة والمشاركين والأطراف المعنية. خلال هذا الجهد المشترك، تظهر الحاجة لانتقال المهارات العملية لتدشين المبادرة إلى لجنة إدارة المبادرة والمشاركين وغيرهم من الأطراف المعنية. الأطراف اللازمة تختلف وتعتمد على نوع المبادرة (راجع مثال الحالة الثالثة من ليبيريا لبناء قدرات الربط من أجل السلام لتولي الإعداد للجمعيات المحلية لتنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة). كما قد يتطلب المشاركون بالمبادرات ولجنة الإدارة المرافقة عند ربط مختلف الأطراف المعنية بما في ذلك القيادة المحلية والسلطات خلال المراحل الأولية لطلب الموافقات والحصول على الدعم اللازم قبل التنفيذ. يختلف الإطار الزمني اللازم للانتقال لمرحلة التنفيذ مع نوعية المبادرة والسياق.



أونيس بيليو من شباب رواد الأعمال في مجال الطهي وبيع الحلوى على أطراف العاصمة الليبيرية مونروفيا. تصوير مايكل ستولمان للهيئة.

مثال الحالة الثالثة:

ليبيريا: وضع الأساس لتنفيذ المبادرة المجتمعية الرابطة

الربط من أجل السلام، الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وCMM، تولى تنفيذ مبادرات مجتمعية رابطة مع الجمعيات المحلية من أصول نيمبا ولكنها قائمة في مونروفيا، عاصمة ليبيريا، مع مجتمعاتهم الأقرباء في نيمبا. تضمنت المبادرات المجتمعية الرابطة: إعادة تأهيل جسر يربط المجتمعات المتنازعة، ومزارع مشتركة بين النساء من ثلاثة مجتمعات عرقية مختلفة (وهي جيو، مانو، ماندينجو)، وإنشاء بيوت ضيافة من قبل النساء كمبادرة للمساعدة الذاتية، إنشاء وإعادة تأهيل قاعة اجتماعات لاستخدامها لتسوية النزاعات المجتمعية واستضافة الاجتماعات المجتمعية، وإنشاء عيادة مجتمعية للمساعدة في تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

اعتمد الربط من أجل السلام على نقاط القوة للجمعيات المحلية لتنفيذ هذه المبادرات. لدى الجمعيات المحلية تأثير قوى على صنع القرار في مجتمعاتها القريبة. وغالباً ما تتم استشارة الجمعيات المحلية لتوجيه مسارات المجتمعات كلما ووجهت بأي موقف نزاع. كما تعمل الجمعيات المحلية كحراس، ومن ثم، تدافع عن تراث المجتمعات القريبة. وكان للجمعيات المختارة من قبل مجتمعات المشروع خبرة قليلة سابقة في تصميم وإدارة وتنفيذ المشروعات. لم يتم تسجيلها تحت قوانين ليبيريا ونادراً ما كان لها حسابات بنكية وسكرتارية عاملة للتنفيذ المهني لمشروع/نشاط الربط. وقد تعامل فريق وشركاء المبادرة المجتمعية الرابطة من أجل السلام مع هذا التحدي من خلال تقديم تدريب المهارات الفنية حول تصميم وإدارة وتنفيذ المبادرات المجتمعية وإعداد التقارير بشأنها وتقديم النماذج التي تم اعتمادها لتستخدم للمبادرة المجتمعية.

حصلت الجمعيات المحلية على بعض التدريب الإداري والتشغيلي الأساسي من جانب الهيئة للحصول على المعرفة اللازمة لإدارة المنظمات المجتمعية. وقد تم رفع الوعي بشأن كيفية الحصول على الوثائق القانونية لجمعياتهم. كما قدمت وحدة بناء السلام بالبرنامج القطري المشورة أثناء عملية تسجيل الجمعيات المحلية. ونتيجة لتلك المشورة، تم تسجيل خمس منظمات ككيانات قانونية في ليبيريا، بما فيها نيمبا كوادو، أكبر جمعية محلية، إلا أنه لم تحل بعد مسألة عدم وجود سكرتارية فاعلة للجمعيات، وقد اعتمدت قيادات هذه المجموعات على الاجتماعات الأسبوعية لتقديم آخر المستجدات لأعضائها، بالإضافة إلى العمل مع الأعضاء بصورة طوعية للتأكد من تنفيذ أنشطتهم.



إحدى الراهبات الفرنسيسكان تتحدث مع مها - مدير مشروعات
برنامج الهيئة في مصر تصوير مارك ميليا للهيئة.

اعتبارات لمرحلة التنفيذ

تعتمد هذه المرحلة تلقائياً على مرحلة تصميم المبادرة. ومن بين الاعتبارات الأساسية:

التنفيذ المشترك والإدارة المشتركة:

بناء على قيم التعاون التي تم تعزيزها في مرحلة الإعداد المشترك، عزز بيئة مشتركة للتنفيذ وإدارة المبادرة. يهدف التنفيذ والإدارة المشتركة للمبادرة إلى توفير الفرص للتواصل الاجتماعي المستدام والتفاعلات البناءة بين المجموعات المختلفة، بالأخص تلك المقسمة بسبب الصراعات والتوترات، مع معالجة المخاوف المشتركة. من بين العناصر التي يجب وضعها في الاعتبار:

(أ) **المشاركة المجتمعية:** يمكن تعزيز التنفيذ المشترك من خلال اختيار المشاركين المباشرين في المشروع بعناية وفقاً للمقترح في القسمين الثاني والثالث (راجع أيضاً مثال الحالة الرابع من المشروع المنفذ في الشرق الأوسط). يجب تمثيل المجموعات المستهدفة بصورة منصفة من خلال عملية تحد من احتمالات التفاقم غير المتعمد للصراعات والتوترات والحنق بينها، مثلما سبقت الإشارة. يجب أن ييسر هذا التحليل للصراع الذي تم تنفيذه في مرحلة ما قبل التصميم يجب أن ييسر فهم صور التنوع والانقسامات القائمة والديناميكيات ذات الصلة. علاوة على ذلك، يجب أن توضع معايير وعملية الاختيار في الاعتبار، لديناميكيات السياق فيما يخص النوع الاجتماعي، على سبيل المثال، من خلال ضمان التمثيل العادل لكل من الإناث والذكور في المشاركة المباشرة (راجع أدناه للاطلاع على المزيد حول اعتبارات النوع الاجتماعي والشباب).

(ب) **قيادة المبادرة المجتمعية الرابطة وإدارتها وصنع القرار:** يجب وضع الآليات المعنية بلجنة إدارة المبادرة لتتسم بالشفافية والمساءلة تجاه الجميع وليس فقط المجموعة المرتبطة بها. كما يجب تحديد عمليات صنع القرار بصورة واضحة ومتفق عليها بحيث تشمل مبادئ الشفافية والمشاركة المدمجة والنزاهة والعدالة واحترام التنوع. يعد ذلك هاماً للاحتفاظ بالتزام المجموعات المتنوعة/المنقسمة للتنفيذ المشترك للمصالح المشتركة. وبصورة مثالية، يكون لدى أعضاء لجنة إدارة المبادرة المهارات الملائمة، مثلما في إدارة الدورة الأساسية للمبادرة أو مهارات حل المشكلات وإدارة الصراع للتعامل مع أي قضايا ناشئة بين المشاركين المباشرين في المشروع وكذلك بين لجنة المبادرة والقيادة المحلية أو المجتمع على نطاقه الأوسع. ووفق الحاجة، خصص الوقت لتزويد اللجنة بالمهارات اللازمة. كما يجب تزويد اللجنة للتواصل بصورة رأسية مع القيادات والمؤسسات والهيكل (مثل الحكومة المحلية والقيادات التقليدية والدينية) لحشد الدعم، أو التفاوض أو التأثير على القضايا المتعلقة بالمبادرة (يمكن الاطلاع على الفصل الخامس بشأن المشاركة المدنية في [دليل التواصل الحكومي](#)⁶ لمزيد من الأفكار).

تم تعزيزها في مرحلة الإعداد المشترك، عزز بيئة مشتركة للتنفيذ وإدارة المبادرة. يهدف التنفيذ والإدارة المشتركة للمبادرة إلى توفير الفرص للتواصل الاجتماعي المستدام والتفاعلات البناءة بين المجموعات المختلفة، بالأخص تلك المقسمة بسبب الصراعات والتوترات، مع معالجة المخاوف المشتركة.

6 CRS 2018, Engaging Government, A CRS Guide for Working for Social Change, https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/egg_final_web.pdf



وفد من الهيئة يضم كارولين وو، شون كالاها، القس بول كوكلي في زيارة لغزة لتفقد الدمار الناتج عن الصراع بين غزة وإسرائيل. بدأ الصراع في منتصف مايو 2014 وتساعد في 8 يوليو 2014 عندما أطلق جيش الدفاع الإسرائيلي عملية الحماية ضد المسلحين في قطاع غزة. تعمل الهيئة في القدس والضفة الغربية وقطاع غزة لتنفيذ برامج تركز على الأمن الغذائي وبناء السلام والمشاركة المدنية وتنمية الشباب. تصوير شريف سرحان للهيئة.

(ج) **المتابعة المشتركة للإنجاز:** يجب إجراء متابعة المبادرة من قبل فريق متنوع ودامج لتقييم الإنجاز وتقرير التعديلات اللازمة لبقية دورة المبادرة. بالإضافة إلى متابعة الإنجاز نحو تحقيق الأهداف «الإنمائية»، يجب تتبع الإنجاز نحو تحسين العلاقات بين المجموعات المنقسمة أو المتنوعة التي تشهد توترات أو صراعات. يتطلب ذلك، خلال مرحلة التنفيذ، توجيه المشاركين بالمبادرة لتحديد فئتين لمؤشرات الإنجاز الملائمة للسياق: (1) المؤشرات التي توضح الإنجاز الذي تم تحقيقه نحو الهدف «الإنمائي» للمبادرة، مثل الإنجاز نحو استكمال جسر أو محطة مياه (2) المؤشرات التي توضح الإنجاز نحو تحسين العلاقة بين المجموعات المتنوعة أو المنقسمة المشاركة في المبادرة (يمكن الرجوع [لينك مؤشرات التماسك الاجتماعي](#)⁷ للاطلاع على المؤشرات التوضيحية).

مثال الحالة الرابعة:

الشرق الأوسط: ضمان القيادة والمشاركة القائمة على التمثيل والدمج

دعم هذا المشروع تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة في أحد أكثر المناطق تنوعاً حيث يعيش سكان من عرقيات وأديان متعددة. تشهد المنطقة المستهدفة صراعات متعددة الجوانب تختلف عبر الأديان والأعراق والحدود القبلية والسياسية. تمثل هدف المشروع في: (1) التواصل مع قادة الشباب والمجتمعات لتعزيز العلاقات بين المجموعات المختلفة في المناطق المستهدفة، (2) بناء مهارات سبل المعيشة للشباب، بحيث يتم إعداد الشباب لبدء مشروعات صغيرة للحصول على فرص عمل. في المرحلة الأولى من المشروع، تم تقديم الدعم لعدد 13 مبادرة مجتمعية رابطة.

ركز فريق المشروع على ضمان وجود عملية تخطيط وتنفيذ قائمة على الدمج والمشاركة على مستوى مرحلة تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة. وقبل تنفيذ الشباب لمشروعاتهم، مثل المشاركين الشباب أفكار مشروعاتهم لقادة المجتمع. كان الهدف من تلك الاجتماعات المهيكلة هو تشجيع الشباب لطلب الدعم وتقديم النصائح للقادة حول كيفية تقديم إفادات فعالة حول أفكار مبادرات الشباب. كما تعهد قادة المجتمع بتقديم الدعم خلال عملية التنفيذ.

وبجانب دمج القادة، هدف فريق المشروع إلى ضمان المشاركة الفعالة والقائمة على المساواة للشباب. شارك فريق المشروع بأدوار مختلفة يتولاها الشباب ضمن فريقهم. على سبيل المثال، رشح الفريق أمين صندوق وحافظ الخزينة ومسؤول مشتريات وسكرتير ومنسق أسبوعي، إلخ. وعمل المنسقين المجتمعيين على ضمان شغل الأدوار من جانب مجموعات عرقية ودينية متنوعة وتبادلها بصورة دورية. وقد قلل ذلك من احتمالات التوتر داخل الفريق وأتاح الفرصة لمزيد من المشاركة والمساءلة.

7 CRS 2019, Social Cohesion Indicators Bank, Illustrative Indicators to Measure Changes in Social Cohesion, https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_social_cohesion_indicators_bank-jl-websingle_1.pdf

كما يجب أن تضع جهود المتابعة في الاعتبار أي ديناميكيات متغيرة في سياق الصراع. يجب أن تفيد عملية متابعة السياق أي قرارات تتعلق بالبرامج كي تتمكن عمليات وأنشطة المبادرة من تجنب مفاقمة - دون قصد - أي ديناميكيات اجتماعية أو صراعات قائمة أو ناشئة غير مرغوبة ولكنها تضيف لها بصورة إيجابية. ويمكن استخدام [مقياس التماسك الاجتماعي المصغر](#)⁸ الخاص بالهيئة كمؤشر للسياق. تعد الإدارة المرنة والقائمة على التكيف أساسية في الاستجابة الفعالة للديناميكيات المتغيرة ليس فقط لتجنب الإضرار بل للمعالجة الفعلية للتطورات غير المتوقعة في سياق العمل. على سبيل المثال، تبنى مشروع A3B للأراضي منهج تفاعلي مرن وبناء. ومن خلال الاجتماعات الشهرية الدورية، والمشاورات مع المشاركين، والمتابعة والتدريب، تمكن المشروع من معالجة القضايا الناشئة والاستجابة للظروف المتغيرة في بيئة عمل متقلبة من خلال إجراء المراجعات اللازمة ضمن خطة تنفيذ مفصلة مع تعديل الخطوط الزمنية. ويقدم مثال الحالة الخامسة مثال آخر على تبني المنهج المرن القابل للتكيف من البوسنة والهرسك.

كما يجب أن تضع جهود المتابعة في الاعتبار أي ديناميكيات متغيرة في سياق الصراع.



صرب البوسنة ممن سجنوا في المعسكرات إبان حرب 1992-1995 في البوسنة والهرسك حيث قتل 100 ألف شخص - يشاركون في الجولة الثانية من برنامج الهيئة في البوسنة والهرسك "اختيار السلام سوياً". تصوير سام تارلينج للهيئة.

8 CRS 2019, The mini-Social Cohesion Barometer: A Tool to Assess and Strengthen Social Cohesion in Divided Communities, <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/mini-social-cohesion-barometer>

مثال الحالة الخامسة:

البوسنة والهرسك: أهمية فهم ومتابعة السياق

مشروع دعم المستقبل - مشروع لسنوات عدة ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ويركز على تعزيز بناء السلام في البوسنة والهرسك. يجري تنفيذ هذا المشروع في سياق حافل بالتحديات في بيئة سياسية غير مستقرة، ورؤى متناقضة بشأن الماضي، وخطاب شعبي-عربي يدعو للفرقة، وإنكار مستمر لجرائم الحرب، ونظام تعليمي منقسم مصمم لفصل الشباب وفق أطر عرقية ودينية وغيرها. هذه القضايا المتعلقة بالسياق تمثل عوائق محتملة لأنشطة الربط التي تهدف لجمع كافة الفاعلين والمجموعات العرقية والمواطنين وزعماء البلاد. يضم المشروع خمس ركائز (مجالات للعمل) لمعالجة القضايا فيما بعد الصراع في المجتمع في البوسنة والهرسك، وهي: الإعلام والسياسة وضحايا الحرب والشباب والمجالات التعليمية والثقافية والدينية.

تبنى المشروع مبدأ عدم الإضرار، وبناء العلاقات والتعاون مع المواطنين والقادة المحليين، والاتصال القائم على الشفافية، والمتابعة الدورية للسياق المجتمعي وكذلك المرونة والإدارة القائمة على التكيف لتيسير التنفيذ الفعال في هذا السياق المفعم بالتحديات.

كان على فريق المشروع التركيز على السياق بصورة تامة. على سبيل المثال، حتى الفعاليات منخفضة المخاطر يمكن اعتبارها مثيرة للمشاكل في بعض المجتمعات المحلية الحساسة. في السابق، هدف فريق المشروع إلى تنظيم سلسلة من الفعاليات الثقافية في سربرنيتسا كتدخلات "خفيفة" لدعم عملية المصالحة ومواصلة الحد من انعدام التسامح العرقي المتفاقم بسبب الأحداث الحالية مثل حادث يناير ٩١٠٢ حيث قام طلاب مدرسة ابتدائية بالترويج للفاشية والإشارة للحرب العالمية الثانية وحرب التسعينيات. بالتعاون مع الممثلين المحليين والمنظمات غير الحكومية المحلية، كان النشاط الثقافي الأول الذي يجب تنظيمه هو عرض لكورال من الأطفال متعدد الأعراق - "أنغام بيت الرب" - في احتفال اليوم المحلي في سربرنيتسا. وعلى الرغم من أن الفعالية والنشاط تم التفكير بشأنها واختيارها بعناية وكان الهدف منها العمل كوسيلة لربط المجتمع المحلي، تم إلغاء الفعالية. قرر آباء الأطفال المشاركين في الكورال عدم دعم النشاط حيث أنهم لم يكونوا على ثقة بشأن المحتوى الكامل للفعالية. وعليه، اعتبروا ذلك النشاط كمخاطرة محتملة.

لم يرغب فريق مشروع دعم المستقبل في الضغط نحو التغيير كون المجتمع لم يكن مستعداً. وبدلاً من ذلك، نظم الفريق سلسلة من الزيارات لأفراد المجتمع المحلي لمناقشة والبحث في طرق جديدة لتعزيز أنشطة الربط.

المشاركة والدعم من الأطراف الأساسية المعنية:

يجب بذل الجهد للتقييم، ووفق الحاجة، لتعزيز قدرة العاملين والشركاء والأطراف الأساسية في يتطلب التنفيذ الفعال للمبادرة الرابطة المشاركة والدعم من الأطراف المعنية التي تعتبر أساسية في المجتمع المستهدف. يختلف الأطراف المعنيين حسب السياق ونوع المبادرة المختارة. على سبيل المثال، الأطراف المعنية لمبادرة تركز على إعادة تأهيل جسر مجتمعي قد تختلف عن تلك

المعنية بمبادرة لتأسيس مركز للطفولة المبكرة أو حديقة للسلام أو دورة رياضية للسلام. ويجب أن يكون وضع خريطة وتحليل الأطراف المعنية، الذي يتم كجزء من تحليل الصراع لإفادة تصميم المشروع، مفيداً لتحديد الأطراف الأساسية للمبادرة. وقد تشمل الأطراف المعنية: المجموعات المتنوعة أو المجموعات المنقسمة في المجتمع المستهدف والقيادة المحلية، على سبيل المثال: سلطات الحكم المحلي، والقادة الدينيين والتقليديين، ومسؤولي الأمن، وشركاء تنفيذ المشروعات، إلخ. بعض العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار تشمل:

(أ) **مذكرة التفاهم:** التوصل لمذكرة تفاهم أو مذكرة اتفاق يعد من الممارسات الجيدة في تحديد العلاقة بين الأطراف الأساسية المعنية بالمبادرات الاجتماعية الرابطة والتواصل بشأن التوقعات المقبولة بصورة متبادلة، والمتطلبات والمسؤوليات لكل منها. كما تعرب مذكرة التفاهم عن رغبة والتزام الأطراف الأساسية للتعاون بشأن المبادرة المجتمعية الرابطة ومتابعتها حتى إتمامها. لضمان الحصول على الدعم المؤسسي للمبادرات المجتمعية الرابطة التي تم تنفيذها من خلال مشروع A3B للأراضي في مينداناو بالفلبين، تم توقيع مذكرة تفاهم بين وحدات الحكم المحلي في بارانجاي والمؤسسة الشريكة للهيئة لكل من المبادرات الثمانية عشر التي تم تنفيذها (راجع مثال رقم 1). وبالمثل، في البوسنة والهرسك، وقعت الهيئة مذكرات تفاهم في سياق «أطر بناء السلام» المشترك مع عمد المجتمعات المحلية لتعزيز الدعم للمشروع، بما في ذلك أنشطة الربط.

(ب) **اعتبارات السياق فيما يخص السعي للمشاركة والدعم المحلي:** يوصى قبل تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة أن يعمل منفذو المشروعات على الحصول على دعم الأطراف الأساسية نظراً للأدوار الهامة والدعم المتوقع أن يقدموه للمبادرات. قد تضمن هذه الأدوار حشد المجتمعات للمشاركة وتقديم الموافقة قبل بدء المبادرة، وضمان أمن المشاركين في المبادرة، إلخ. كما أن المشاركة والدعم هامين للحد من الإجراءات الضارة المحتملة الهادفة لتخريب أو تقويض السلام والتماسك الاجتماعي، خاصة من قبل الأطراف المخربة في سياقات التوتر والصراع.

يعد فهم جوانب السياق أساسي قبل السعي للمشاركة أو الدعم المحلي. على سبيل المثال، في حين أنه من الضروري التأكد من التزام الشركاء في التنفيذ، توصل مشروع CIRCA II في النيجر إلى أنه على نفس القدر من الأهمية التأكد من التزام الأطراف الأساسية مثل القادة الدينيين والسلطات المحلية قبل بدء تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة. في حالة مشروع الربط من أجل السلام (C4P) في ليبيريا، طلبت المبادرات التي حصلت على الموافقة لتمويل منح البذور الدعم من قادة المجتمع وكبار السن، بدلاً من الحكومة المحلية. وفي حين أن أولئك القادة وكبار السن ليسوا جزء من الحكومة المحلية الرسمية، فهم يسيطرون بصورة أساسية على الإدارة اليومية للمجتمع. وبناء على هذا الفهم، طلبت الجمعية المحلية مشاركتهم قبل تقديم طلب تنفيذ المبادرة المجتمعية الرابطة. وبالنسبة لمشروع BOKRA في مصر، كان من الضروري الحصول على مشاركة وموافقة الحكومة لأنشطة الربط قبل بدئها. وتم تأجيل بعض من أنشطة الربط إلى أن يتم الحصول على التصريح الأمني.

القدرة على تنفيذ وإدارة عملية دورة حياة المبادرة المجتمعية بفعالية

يجب بذل الجهد للتقييم، ووفق الحاجة، لتعزيز قدرة العاملين والشركاء والأطراف الأساسية في المجتمع، على سبيل المثال: لجان إدارة المبادرات المجتمعية الرابطة، في إدارة دورة حياة المبادرات

المعنية بمبادرة لتأسيس مركز للطفولة المبكرة أو حديقة للسلام أو دورة رياضية للسلام. ويجب أن يكون وضع خريطة وتحليل الأطراف المعنية، الذي يتم كجزء من تحليل الصراع لإفادة تصميم المشروع، مفيداً لتحديد الأطراف الأساسية للمبادرة.

المجتمعية، من التصميم إلى التقييم. كما يجب التأكيد على بناء القدرات لتيسير عملية دورة حياة المبادرة بصورة قائمة على المشاركة تشمل المجموعات المتنوعة و/أو المنقسمة التي تعمل المبادرة على الربط بينها. وقد أوضحت التجربة أن هذا النوع من القدرات قد لا يكون موجوداً أو غير ملائم بين الأطراف المعنية على مستوى المجتمع والمتوقع أن تتولى تصميم وإدارة وتنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة، على الرغم من عمق الرؤية المحلية الذي تقدمه تلك الأطراف.

على سبيل المثال، عمل مشروع الشرق الأوسط على تزويد الهيئة والمؤسسة الشريكة والموظفين الميدانيين بالمهارات الإضافية اللازمة لتيسير عملية تصميم المشروعات وإدارة تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة من قبل الشباب، مثل التدريب على إعداد الموازنة والإطار الزمني للنشاط بالإضافة إلى كيفية تقييم المخاطر وتدابير الحد منها. وقد توصل مشروع الربط من أجل السلام في ليبيريا إلى أن الجمعيات المحلية، المختارة من قبل مجتمعات المشروع لتنفيذ المبادرات ليس لديها معرفة واسعة بدورة حياة المشروعات. لم تكن أي من تلك الجمعيات مسجلة بموجب قوانين ليبيريا ونادراً ما كان لديها حسابات بنكية وسكرتارية فاعلة لتولي تنفيذ المبادرة بصورة مهنية. وعليه، قدم فريق شروع C4P والشركاء التدريب على تصميم وإدارة وتنفيذ المشروعات وإعداد التقارير وتم تقديم نماذج للمبادرة لتسهيل وإرشاد العملية. وبالمثل، قدم مشروع نحو المستقبل (المرحلة الأولى) في البوسنة والهرسك المعرفة والمهارات الفنية لبناء السلام للمشاركين في المشروعات والموظفين المحليين. كان الهدف هو تزويد الموظفين والشركاء بمستوى كاف من المعرفة والمهارات في بناء السلام لتيسير التنفيذ الفعال للمبادرات، مثل فهم ديناميكيات المجتمع والعنف، بما في ذلك العنف الهيكلي، ومنهج الربط وتعزيز الربط ومد جسور التواصل 3Bs، ومبدأ عدم الإضرار وتعزيز حل النزاعات والوساطة والمهارات التحليلية.

النقل الفعال للموارد حيث يتم تقديم تمويل البذور للمبادرات:

تحدد العديد من البرامج القطرية بالهيئة سواء المستقلة أو المدمجة موازنة للمبادرات المجتمعية الرابطة. وقد كانت آليات إتاحة هذه المبالغ لمنفذي المبادرات متنوعة وتعتمد على طبيعة ومدة المبادرة المختارة، ومن المسؤول عن التنفيذ (شريك محلي أو إدارة محلية أو جمعية محلية أو مجموعة في المجتمع، إلخ)، واعتبارات السياق مثل توافر الخدمات البنكية والوصول لها، إلخ. وقد نقلت مشروعات الهيئة التمويل للمبادرات المجتمعية الرابطة بطرق متعددة، على سبيل المثال من خلال المنح الصغيرة.⁹ يقدم مثال الحالة السادس المزيد من التفاصيل حول كيفية تناول بعض المشروعات لتمويل المبادرات المجتمعية الرابطة.

يجب بذل الجهد للتقييم، ووفق الحاجة، لتعزيز قدرة العاملين والشركاء والأطراف الأساسية في المجتمع،

9 يمكن أن تستخدم العديد من البرامج المدمجة آليات مماثلة (سواء حسب الاختيار أو وفقاً لطلبات المانحين). في الحالات التي تتم فيها إدارة برامج المنح لتشجيع المبادرات الرابطة، قد لا تنطبق جميع الخطوات في هذا الدليل. ويمكن التأكيد على كيفية توضيح المتقدمين للحد الأدنى للدمج والمشاركة. فكر أي من النماذج السابقة الأكثر ملائمة في هذا السيناريو، حيث يكون هناك المزيد من التأكيد على العمليات والنماذج وتأكيد أقل على المرافقة أو حتى اختيار المشاركين وتشكيل لجنة الإدارة، إلخ.



في مسيرة بالمشاعل في زامبونجا، أشخاص من الجماعات الدينية الأساسية الثلاثة في ميدناناو - مسلمين، ديانات أصلية، مسيحية - يسرون سوياً من أجل السلام. منذ السبعينيات، تعاني مناطق مينداناو من العنف المتعلق بالنزاع على الأراضي والسلطة السياسية، فقد الآلاف أفراد عائلاتهم أو منازلهم أو سبل معيشتهم جراء الصراع. تمول هيئة الإغاثة الكاثوليكية برامج مثل معسكرات وورش عمل السلام لجمع الأشخاص من الجماعات المتناحرة سوياً. خلال تلك الأنشطة، يشارك الأشخاص قصصهم ويتعلمون عن بعضهم البعض. تصوير لورا شيهن للهيئة.

مثال الحالة السادسة:

التعامل مع المبادرات المجتمعية الرابطة لتمويل البذور

مشروع دعم المستقبل (البوسنة والهرسك) - يقدم الأشخاص والمجموعات والمنظمات في المجتمعات المستهدفة للحصول على منح صغيرة تحت فئات محددة لتنفيذ أفكارها الخاصة بالمصالحة وبناء السلام. على سبيل المثال: المنح الصغيرة للحوار بين الأديان: تمكن الأنشطة المدعومة من خلال هذه المنح القادة الدينيين من تعزيز العلاقات بين بعضهم البعض، وتنظيم التجمعات المشتركة والزيارات للأماكن التي تعاني على المستوى المحلي. المنح الصغيرة للمحافظات: تتضمن الأنشطة الممولة من خلال هذه المنح الاحتفاء المشترك بالمواقع المحلية للمعانة المشتركة، وكذلك الأنشطة الثقافية والدينية التي تخلق مساحات آمنة لزيادة الثقة ومشاركة الرؤى البديلة. تدار المنح وتنفذ من قبل السلطات المحلية. المنح الصغيرة للمبادرات المحلية: تمثل هذه فرصة مرنة للتمويل للمحافظات لإجراء المبادرات المحلية التي تدعم المشاركة من قبل هويات متنوعة وخلفيات دينية وتعزيز المصالحة بصورة قوية.

B3A للأراضي (مينداناو، الفلبين) - قدم المشروع "صندوق أعمال السلام" للمشروعات المجتمعية الصغيرة لمعالجة مخاوف المجتمع المحددة من قبل أفراد المجتمع من خلال عملية قائمة على المشاركة. بمتوسط تكلفة 20 ألف بيسو فلبيني (465 دولار)، كان الهدف من هذه المشروعات إعداد المجموعات المختلفة للعمل سوياً أولاً على القضايا غير المتعلقة بصورة مباشرة بصراعات الأراضي لبناء الثقة وتحسين العلاقات قبل تنفيذ أنشطة مد جسور التواصل المتعلقة بالصراع في مجتمعاتهم. كما تضمنت هذه المشروعات منهج قائم على التعاون ومشاركة التكلفة. فيما لا يقل عن 10 بارانجاي، فاقت تكلفة المشروع مبلغ 20 ألف بيسو المحدد من جانب الهيئة وتم تقديم بقيمة المبلغ من وحدات الحكم المحلي في بارانجاي. في جميع تلك الحالات، قدمت الوحدات المحلية وأفراد المجتمع العمالة والمواد. تم تقديم الأموال للمنظمات الشريكة المتواصلة مع وحدات الحكم المحلي ومجموعات المجتمع الأساسية. كما قدمت وحدات الحكم المحلي دعم القرناء (العيني والمالي) للمبادرات الرابطة.

C4P (ليبيريا) - تم تقديم تمويل البذور للجمعيات الوطنية والمجتمعات القريبة لها لدعم مبادراتها الرابطة. تم إطلاق تطبيق منح البذور وتشجيع الجمعيات المحلية على التقديم لفرصة للتمويل بناء على المعايير التالية: تعمل المبادرة من خلال أهداف محددة بشكل واضح، وتظهر المشاركة النشطة للمجتمع وتعزيز السلام الإيجابي. تم تحويل المبالغ بمجرد إرسال الهيئة نموذج موافقة تمويل الجمعية المحلية موقعا من قيادة الجمعية. يطلب النموذج من القيادة التصريح لشخص بتلقي التمويل من خلال شيك بالنيابة عنهم. وبمجرد حدوث ذلك، تم استخدام النموذج المعتمد لإصدار الشيك باسم الشخص المكلف لدعم المبادرة. وفي بعض مجتمعات المشروعات، قدم الزعماء وكبار السن الدعم العيني للمشروعات/الأنشطة المعتمدة كمشاركة في التمويل، والمساهمة للحد الأقصى المقدم من الهيئة لمنح البذور بقيمة 2000 دولار للمبادرة الرابطة.

CIRCA II (النيجر) - تم تقديم منح للمبادرات لجميع المجموعات (النساء والشباب) المستهدفة من قبل المشروع. وتم التخطيط لهذا المبلغ بالفعل في موازنة المشروع، بمتوسط 6000 دولار للمبادرة الواحدة. تم تحويل المبالغ للمبادرات إلى المنظمة الشريكة - الأبرشية الكاثوليكية بمرادي - بعد تقديم مقترح يلقي الضوء على عملية اختيار المشاركين وأنشطة بناء القدرات لنقل المهارات وآليات تمكين المجتمعات من إدارة المبادرة بصورة مستدامة بعد نهاية المشروع. تضمن ذلك توقيع اتفاقية مع شريك من الباطن والأبرشية، يليها تحويل المبالغ.

اعتبارات النوع الاجتماعي والشباب:

المشاركة الفعالة للمرأة والشباب، وكذلك المجموعات المهمشة والأقليات، في المبادرات المجتمعية الرابطة تتطلب العمل عن قصد لفهم خبراتهم وقدراتهم وتحدياتهم الفريدة والتخطيط للتدخلات بناء على ذلك الفهم. يجب أن يستخدم تحليل النوع الاجتماعي المراعي للنوع الاجتماعي لإفادة تصميم المبادرة الرابطة لرسم مرحلة التخطيط للتنفيذ. - بالوضع في الاعتبار كيف ستؤثر أعراف النوع الاجتماعي (مجموعات التوقعات المجتمعية والثقافية بشأن كيفية تصرف النساء والرجال والصبيان والفتيات) في ذلك السياق على المشاركة الفعالة للنساء والرجال وكذلك الشباب من الإناث والذكور في المبادرات. يجب وضع تدابير لمعالجة العوائق أمام المشاركة الفعالية للنساء والشباب (إناث وذكور) والمجموعات المهمشة والأقليات بصورة تتسم بالحساسية تجاه عادات الأشخاص وثقافتهم ودينهم، لتجنب إثارة التوترات أو العنف أو المفارقة منها. قد يتضمن ذلك معالجة العوائق المتعلقة بالأعراف التقليدية/الثقافية للنوع الاجتماعي، القدرات المحدودة للقيادة، اعتبارات جدول الأعمال الموسمي والنشاطات للمجتمع عند تخطيط الأنشطة، إلخ. راجع مثال الحالة السابعة من مشروع BOKRA في مصر للاعتبارات الخاصة بتحسين مشاركة الشباب.

مثال الحالة السابعة:

مصر: بذل الجهد للمشاركة الفعالة للشباب

في مصر، توضح تجربة مشروع BOKRA أنه من الضروري تقديم الاهتمام الملائم لاعتبارات النوع الاجتماعي والشباب عند تنفيذ المبادرات المجتمعية الرابطة. وقد واجه المشروع تأجيلات في تنفيذ بعض الأنشطة بسبب عدم توافر الشباب حيث أنهم كانوا في بعض الأحيان منشغلين في اختبارات المدارس، أو يعملون خارج قراهم أو بسبب شهر رمضان أو الاحتفالات المسيحية. ولمعالجة ذلك، وضع شركاء التنفيذ خط زمني للأنشطة تجنب تحديد مواعيد للأنشطة أثناء احتفالات المسيحيين والمسلمين والتشاور مع الشباب حول ملائمتها.

كما أنه في الربع الأخير من التنفيذ، واجهت الهيئة تحدي آخر وهو مشاركة الشباب أثناء تفشي وباء كوفيد-19 وفترة الإغلاق. ومن ثم، تم تنفيذ جميع اجتماعات الإعداد للمبادرات بصورة افتراضية. وبمجرد انتهاء فترة الإغلاق، نفذ الشباب مبادرات مجتمعية للاستجابة للوباء مثل تعقيم الأماكن العامة التي تتم زيارتها بصورة أكبر.

على الرغم من مشاركة الشابات في المشروع كوكلاء للتغيير (بالإضافة إلى استهداف الفتيات والصبيان في المدارس)، استهدف مشروع BOKRA الشباب الذكور فقط لأنشطة مبادراتهم ولم يستغلوا فرصة مشاركة الشابات. وبالتفكير في هذه الفجوة، يوصي فريق المشروع بمشاركة الشباب والشابات في المبادرات المجتمعية الرابطة لضمان مراعاتها للنوع الاجتماعي.

وأخيراً، كانت مبادرات المجتمع أداة فعالة لبناء الروابط بين الشباب ومجتمعاتهم. خلقت هذه الإجراءات المشتركة شعور بالمسؤولية بين الشباب لتحسين مجتمعاتهم، مع السماح للمجتمع بالنظر للشباب بكونهم قادرين على إدارة التغيير وليس مجرد الحديث عنه.



ممثلين من ECHO وعمليات الحماية المدنية والمساعدات الإنسانية الأوروبية في زيارة لبرنامج التعليم المكثف بكلية المجتمع للاجئين في القاهرة، تصوير كريم نبيل للهيئة.

تم تحصيل عدد من الدروس المستفادة المماثلة من مشروع CIRCA II في النيجر بشأن المشاركة الفعالية للنساء والشباب في المبادرات المجتمعية الرابطة. راجع التفاصيل في مثال الحالة الثامنة:

مثال الحالة الثامنة:

النيجر: اعتبارات للمشاركة الفعالة من النساء والشباب لأجهزة الكمبيوتر

قام برنامج الهيئة في النيجر، بالشراكة مع أبرشية مرادي الكاثوليكية واللجنة الإسلامية-المسيحية بتنفيذ قدرات العمل المجتمعي بين الأديان (CIRCA II) في أجاديز وكوني. في هذه المجتمعات، هناك علاقة سلمية نسبياً بين الأغلبية المسلمة والأقلية المسيحية الصغيرة. إلا أن العنف المتفرق مع النبرات الدينية يزعزع استقرار العلاقات بين المجموعات الدينية. كما أن آثار عنف بوكو حرام زادت التوترات. وبوضع هذا السياق في الاعتبار، نفذ CIRCA II منهج وقائي تجاه العنف. ومن بين تدخلات أخرى، تم تنفيذ أربع مبادرات في أجاديز وكوني، مع استهداف النساء والشباب كمشاركين أساسيين.

وبصورة متقدمة، لاحظ فريق المشروع تراجع الحافز لدى الشباب فيما يتعلق بمشاركتهم في الأنشطة. وكان ذلك بسبب أن بعض الشباب أملوا في الاستفادة الفردية من المشروع. وأدى ذلك إلى مغادرة بعض الأعضاء، ما استدعى تجديد المجموعة من خلال استبدال المغادرين بأعضاء جدد. ولسوء الحظ، لم يكن المشاركين الجدد جزءاً من التدريب الأولي الأساسي الذي وجه المشاركين بشأن أهداف المشروع ودور الشباب في تعزيز التماسك الاجتماعي في مجتمعاتهم. أدى ذلك بالإضافة إلى تقطع مشاركة طلاب المدارس في الاجتماعات، أدى إلى ظهور تحديات بشأن استدامة عمل تلك المجموعات. وخلال زيارات المتابعة، أجرت المؤسسة الشريكة والكنيسة والهيئة اجتماعات للتفكير لتحديد الحلول المحتملة لإعادة شحذ اهتمام الشباب بالمشاركة. وغالباً ما شارك القادة الدينيين والأطراف المعنيين الرئيسيين في حل المشكلات، بالأخص فيما يتعلق بمجموعات الشباب.

وبالمثل، شهدت المجموعات النسائية مشكلة في القيادة، ولكن تم حلها، تم إجراء تدريب على بناء الفريق والتوجيه لتشكيل المجموعات والقواعد واللوائح الخاصة بالمجموعات. لم تكن هناك مشكلة لإدارة مبالغ القروض المحصلة من النساء لتوزيعها أسبوعياً. وبالفعل، رفضت النساء المسلمات توزيع الفائدة تماشياً مع التعاليم الإسلامية ومن ثم ركزت المبادرة على مشاركة الأرباح. كما تمت ملاحظة تباطؤ الأنشطة خلال فترات عطل المدارس حيث سافرت غالبية النساء في عطل مع أسرهن.



في قرية جارين وانزام بالنيجر، يحمل الأشخاص المياه التي قدمتها هيئة الإغاثة الكاثوليكية للمجتمع. المجتمعات المحلية والناجين بسبب أعمال العنف من قبل بوكو حرام يشربون المياه ويستخدمونها في الطهي وتحسين النظافة الشخصية والتطهير. تصوير مايكل ستولمان للهيئة.



15 مارس 2017 - سانتا كروز ديل كيشيه - جواتيمالا - الهيئة ليزلي بيريز سانتيس (إلى اليمين) مدير سبل المعيشة ببرنامج الشباب يحيي أحد العاملين من مؤسسة شريكة بمركز باربرا فورد لبناء السلام في سانتا كروز ديل كيشيه. تعمل الهيئة مع المركز حول مشروع بناء الشباب. تصوير ديفيد سنايدر للهيئة.

اعتبارات لمرحلة الختام والتقييم

يركز هذا القسم على اعتبارين أساسيين: تعزيز الاستدامة والتقييم المشترك للمبادرات، كما هو موضح أدناه.

تعزيز استدامة المبادرات المجتمعية الرابطة

بناء على طبيعة المبادرة، خطط استراتيجية الاستدامة منذ مرحلة التصميم ومن ثم تطوير خطة الاستدامة من خلال عملية قائمة على المشاركة والدمج. سيمكن ذلك التوجهات والأفكار المتنوعة المقبولة لدى جميع المجموعات المشاركة حول كيفية اقتراح المواصلة بعد انتهاء المشروع وما يجب فعله لضمان حدوث ذلك. قد تضع هذه الخطط في الاعتبار استراتيجيات ضمان استمرار التمويل وتوفير الموارد للمبادرات المجتمعية أو الأنشطة ذات الصلة، مثل: من خلال التأثير على الدمج في خطط موازنات تنمية المجتمع. وكلما أمكن، يمكن أن يعمل فريق المشروع أيضاً على تيسير تطوير خطة ختام المشروع قبل الإعداد للتسليم لضمان استمرار الصيانة والإدارة، على سبيل المثال في حالة جسور المجتمعات ومحطات المياه والبنية التحتية، إلخ. بعض الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الاستدامة تشمل: تعزيز القدرات المحلية لتأهيل الأطراف الأساسية المعنية والشركاء وأفراد المجتمع لاستدامة الإجراءات بعد انتهاء المشروع، وتعزيز النظم والشبكات الأفقية والرأسية وسبل التعاون والسعي لتحقيق التغيير على مستويات متعددة - شخصي وعلى مستوى العلاقات والمؤسسات/الهيكل مع مشاركة كل من "الأطراف الأساسية" و"المزيد من الأشخاص" وتعزيز عمليات البرامج القائمة على المشاركة والتخطيط المتعمد لتعزيز الملكية المحلية. استهدف مشروع دعم المستقبل في البوسنة والهرسك جهوداً على مستويات متعددة للتغيير لتعزيز الاستدامة، وبناء القدرات وتدريب الشباب وتعزيز الشبكات ودعم التغيير المؤسسي. كما أن مشروع دعم المستقبل عمل على ضمان الاستدامة من خلال التأثير على تبنى إطار السلام على المستويات الوطنية والمحلية ووضع خطط عمل مشتركة مع الحكومات المحلية لتمويلها وتنفيذها.

بناء على طبيعة المبادرة، خطط استراتيجية الاستدامة منذ مرحلة التصميم ومن ثم تطوير خطة الاستدامة من خلال عملية قائمة على المشاركة والدمج.

تشير الدروس المستفادة من مشروع الربط من أجل السلام في ليبيريا أن مشاركة مجتمعات الأقرباء في عملية تصميم المبادرة من البدء تعزيز الالتزام المحلي والملكية وهي عوامل أساسية لإدارة وتنفيذ المبادرات بفعالية ومن ثم استدامة الأثر ومواصلة الإجراءات. استخدم مشروع A3B للأراضي في مينداناو استراتيجيات متعددة لتعزيز استدامة المبادرات المجتمعية الرابطة. وعمل المشروع على التواصل مع الأطراف الأساسية في المراحل الأولى من عمر المشروع لإفادة وضع استراتيجية وخطة الاستدامة. أفادت التقارير بأن المشاركة في تلك العمليات رفعت الشعور بالملكية المحلية وتمكين الأطراف المعنية لتوليد الأفكار البناءة حول كيفية مواصلة العمل بعد انتهاء المشروع. شجعت مشاركة الأطراف المعنية والمجتمع في عمليات المشروعات - بما في ذلك المشاركة في صنع القرار والمساهمة في الوفاء بتكاليف المشروعات (النقدية والعينية) - على الشعور بالملكية المحلية وتحسين العلاقات وبناء قدرات المجتمع للاستمرار بعد ختام المشروع. تم تسليم المبادرات المجتمعية الرابطة لمشروع A3B رسمياً لوحدة الحكم المحلي الشريكة في بارانجاي والمجتمع. تمت صياغة السياسات والصيانة لكل من المبادرات وموافقة الأطراف المعنية ومسؤولي وحدات الحكم المحلي على ضمان صيانة تلك المشروعات واستدامتها بالشكل الملائم حتى بعد نهاية المشروع. حددت هذه المشروعات كيفية استخدام المنشأة وهوية مقدم الرعاية الأساسي وكيفية إدارة الدخل الناتج عن استخدامها، إن وجد.

التقييم المشترك للمبادرات المجتمعية الرابطة:

مثل متابعة المبادرات، فإن تقييمها يجب أن يتم على يد فريق متنوع يشمل مجموعات متعددة وهويات مختلفة من تلك التي تهدف المبادرة المجتمعية للربط بينها. يجب أن يقيم الفريق تحقيق النتائج في مجالين وفق المقترح خلال مرحلة تصميم المبادرة: تقييم الحد الذي يمكن من خلاله تحقيق نتائج تتعلق بأهداف "التنمية" للمبادرة التي تم تحقيقها وكذلك مدى مساهمة المبادرة في تطوير العلاقات بين المجموعات المنقسمة أو المتنوعة التي تمر بتوترات أو عنف. وعليه يضع فريق التقييم في الاعتبار مؤشرات النتائج الملائمة المحددة في مرحلة التصميم للمجالين المشار إليهما أعلاه.

بالنظر لمثال مشروع A3B في مينداناو (مثال الحالة الأولى) تم تقييم المبادرات بكونها "روابط للعلاقات". وقد أفاد التقييم بأنه كان هناك تقدير كبير بين الأطراف الأساسية للمبادرات بسبب معالجتها للمخاوف المجتمعية الملحة وكذلك توفير أطر فعالة للأعضاء المجاميع المختلفة الهوية للتفاعل وبناء العلاقات الإيجابية.

يتم على يد فريق متنوع يشمل مجموعات متعددة وهويات مختلفة من تلك التي تهدف المبادرة المجتمعية للربط بينها.

الملحق الأول:

جدول رقم ١: أمثلة لمشروعات المبادرات المجتمعية الرابطة

اسم المشروع	أمثلة لمشروعات المبادرات المجتمعية الرابطة التي تم تنفيذها
تطبيق 3Bs - الربط - تعزيز الربط - مد جسور التواصل - لصراعات الأراضي في مينداناو - مشروع A3B للأراضي (2012-2015 في الفلبين)	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير المنشآت والهياكل في بارانجاي • تطوير جسر مشاة/معلق • إضاءة مجتمعية • تطوير الوحدة الصحية • تطوير محطة المياه • الصرف الصحي والنظافة العامة
النهوض ببناء السلام في ن الأديان، جسر في الفلبين - مينداناو (2016-2018)	<ul style="list-style-type: none"> • تدوير النفايات • إنشاء مراكز للشباب بين الأديان • زرع الأشجار • إنارة الطرق • الملابس التقليدية للسكان
بناء الفرص للمعرفة والتقبل الديني (BOKRA) في مصر (2015-2020)	<ul style="list-style-type: none"> • أنشطة ثقافية وعروض مسرحية وجولات فنية ورياضية للشباب المسلم والمسيحي • ورشة عمل للتصوير للشباب المسلم والمسيحي وأنشطة تالية لورشة العمل مثل توثيق تراث القرية (إنتاج الخشب في سارسو) ومعرض للصور • جلسات توعية بالقضاء على الفقر للأطفال من قبل الشباب المسلم والمسيحي • مبادرة «حرر إرادتك» المجتمعية لمعالجة غياب المشاركة المجتمعية بين المسلمين والمسيحيين من خلال سلسلة من الأنشطة: المسرح التفاعلي، مناقشة لنادي الكتاب، واجتماعات بين الأجيال بين الشباب وآبائهم
القدرات للعمل المجتمعي بين الأديان (CIRCA II) في النيجر وكينيا (2017-2020)	<ul style="list-style-type: none"> • بنوك الطاولة (جارسا، كينيا) • مشروع لتمكين المرأة يتضمن الادخار والإقراض (ماتولاني، كينيا) • أنشطة لإدراج الدخل (كوني وأجاديز، النيجر)
القدرات للعمل المجتمعي بين الأديان (CIRCA) في مصر وكينيا والنيجر ونيجيريا وتنزانيا وأوغندا (2013-2016)	<ul style="list-style-type: none"> • آبار للمياه (ماليندي (كينيا) وكانو وسوكوتو (نيجيريا)) • بنوك الطاولة لدعم مبادرات المشروعات الصغيرة (كوني وأجاديز (النيجر) وجاريسا (كينيا)) • الصرف الصحي البيئي (سوكوتو (نيجيريا)) • المزارع وتربية الدواجن (دار السلام تنزانيا) • غسل السيارات (جاريسا (كينيا)) • مركز للتعليم المبكر (الأقصر وسوهاج (مصر)) • محطة لتربية النحل (أومي (أوغندا))

<ul style="list-style-type: none"> • أنشطة تجارية عبر الحدود لتعزيز التبادل التجاري بين النساء المشاركات • تدريبات واجتماعات وفعاليات مشتركة لتعزيز السلام • مجموعات للدخار والإقراض باستخدام نموذج الهيئة لمجتمعات الادخار والإقراض الداخلي مدعومة بتدريبات الريادة الدورية • إنتاج وتسويق عصير الفاكهة بملصق COSOPAX • المخبوزات - الدونات والكعك • تصنيع وتسويق المنظفات والصابون • تصنيع العبوات الورقية • نسج وبيع السلال 	<p>Commerçantes Solidaires pour la Paix / Région des Grands Lacs (COSOPAX / RGL, النساء المتاجرات عبر المتحدات من أجل السلام، جمهورية الكونغو الديمقراطية ورواندا (2013-2020)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وحدات معالجة النساء القرويات للكاسافا (النشا والدقيق وغيرها للخبز وتصنيع الفوفو) • وضع أسوار على جانب الطريق لربط المجتمعات المتصارعة. • المزارع الاجتماعية للمجموعات القبلية • إعادة تأهيل كوخ السلام • إعادة تأهيل الوحدة الصحية للمجتمع • الدورة الرياضية والحفل الموسيقي للسلام والمصالحة 	<p>الربط من أجل السلام (C4P) في ليبيريا (2017-2023)</p>
<ul style="list-style-type: none"> زيارات مشتركة لأماكن المعاناة فعاليات مشتركة للحدث العام - سرد الناجين من الحرب لقصصهم معسكرات دعم السلام للشباب الأنشطة الثقافية والدينية التي تخلق مساحات آمنة لزيادة الثقة والروايات البديلة المشتركة برنامج لمدة سنة لتعليم السلام في المدارس حوارات عامة حول الموضوعات الهامة محلياً بشأن المصالحة 	<p>نحو المستقبل في البوسنة والهرسك (المرحلة الأولى من 2013-2017 والمرحلة الثانية من 2017-2023)</p>

المراجع

- CRS 2019, Evaluación de fin de proyecto (EoP) de aplicar conexión con uno mismo, contacto con los demás y construcción de puentes para la paz (A3C) en el proyecto Mindanao.
- CRS (sin fecha), Acción interreligiosa por la paz: estudios de cooperación entre musulmanes y cristianos, eds. Tom Bamat, Myla Leguro, Nell Bolton y Atalia Omer.
- Garred Michelle, 2018. Promover la consolidación de la paz entre las religiones: evaluación final, lecciones aprendidas y prácticas prometedoras, CRS.
- Rogers, M. 2017. Desarrollar capacidad para la acción comunitaria interreligiosa: evaluación final del proyecto CIRCA, CRS.
- USAID, 2019. Manual de indicadores de Alimentos para la Paz. Parte 11: Seguimiento de indicadores de las actividades de seguridad alimentaria para el desarrollo.
https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID-BHA_Indicator_Handbook_Part_11_June_2021.pdf



Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | crs.org | crsespanol.org
For more information, contact: peacebuilding@crs.org.